

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW. TEORIA I PRAKTYKA – JADWIGA ADAMCZYK. RECENZJA KSIĄŻKI**

Eulalia Skawińska  
Politechnika Poznańska

**Streszczenie.** Praca przedstawia recenzję książki pt. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka, autorstwa Jadwigi Adamczyk.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, przedsiębiorczość

Koncepcja społecznej odpowiedzialności zaprezentowana w XIX w. przez A. Carnegie jest jednym z narzędzi tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku. Jej pojęcie i zakres oraz kryteria oceny są niejednoznaczne i wciąż dyskutowane w literaturze. Problematyka ta ma charakter interdyscyplinarny. Jadwiga Adamczyk reprezentuje w swojej pracy podejście ekonomiczne. Treść książki spełnia oczekiwania szerokiego kręgu odbiorców zarówno tych ze strony nauki jak i praktyki gospodarczej. W wielu ośrodkach naukowych w Polsce problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stanowi przedmiot badań, konferencji, seminariów czy wykładów.

Recenzowana praca jest jedną z nielicznych, które traktują ten problem w sposób całościowy. Autorka podjęła w niej próbę operacjonalizacji społecznej odpowiedzialności w strukturze celów, funkcji i strategii przedsiębiorstwa działającego w gospodarce rynkowej, której podstawą jest liberalizm gospodarczy, który stawia na pierwszym miejscu wymóg wzrostu efektywności nie tylko w sferze gospodarczej (firmy, instytucje), ale i w nierynkowej działalności. Regulatorem procesu alokacji zasobów i aktywność przedsiębiorstw jest tutaj mechanizm konkurencji. Liberalizm wg M. Ratajczaka [2008] jest wrażliwy na sprawy społeczne, ale też akcentuje to, „że aby dzielić należy najpierw mieć co dzielić, a to wymaga sprawnie działającej i dobrze rozwiniętej gospodarki, bo to jest fundamentem dobrobytu”. Pogląd Autorki jest zbieżny z tą opinią. Stwierdza Ona, że na tle celów przedsiębiorstw formułowanych przez współczesne teorie eksponujące cele społeczne takie jak: ochrona praw pracowniczych, tworzenie miejsc pracy, stwarzanie korzystnych warunków pracy i płacy, zapewnienie ubezpieczeń społecznych, dbałość

---

Adres do korespondencji – Corresponding author: Eulalia Skawińska, Politechnika Poznańska; Wydział Informatyki i Zarządzania; Instytut Inżynierii Zarządzania, ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań, e-mail: eulalia.skawinska@put.poznan.pl

o społeczność lokalną, to przedsiębiorstwo przede wszystkim „musi spełniać kryterium efektywności, które determinuje jego istnienie w warunkach konkurencji (...).Uwarunkowania społeczne należy rozpatrywać w kontekście utrzymania lub uzyskania zdolności konkurencyjnej” (s. 33).

Wobec tego Autorka przyjęła tezę, że podjęcie społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo wymaga tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy (s. 10). Tezę tę weryfikuje w pracy, która składa się z sześciu rozdziałów. Treść książki ma charakter teoretyczno-empiryczny.

W rozdziale pierwszym recenzowanej książki zatytułowanym „Przesłanki orientacji społecznej przedsiębiorstw” J. Adameczyk przeprowadza analizę społecznych konsekwencji działalności przedsiębiorstw w procesie globalizacji, wskazuje podejścia do celów społecznych w różnych teoriach przedsiębiorstwa. Należy w tym kontekście podkreślić ważny aspekt funkcjonowania firm w procesie globalizacji, która tworzy nie tylko zewnętrzne warunki ich działania, ale poprzez kapitał ponadnarodowy (KTN, BIZ rozwinać skróty) i organizacje międzynarodowe wpływa na kształtowanie struktur organizacyjno-własnościowych podmiotów narodowych, szczególnie w krajach transformujących się. W globalnym świecie wzrasta współzależność oraz sieciowość firm i dokonuje się ewolucja źródeł ich przewagi konkurencyjnej. Autorka podkreśla, że „społeczna akceptacja przedsiębiorstwa oraz przedmiotu jego działalności determinuje jego istnienie” (s. 13).

Proces globalizacji stwarza dla krajów i przedsiębiorstw w niej uczestniczących wiele korzyści, które są omawiane w podręcznikach makroekonomii i w raportach organizacji światowych. Ale globalizacja realizowana przez KTN jest oskarżana przez jej przeciwników m.in. o pogłębianie polaryzacji dochodów w społeczeństwie i w regionach, wzrost bezrobocia, izolację przestrzennie – społeczną ubóstwa, degradację środowiska, ograniczanie suwerenności państw, zanik solidarności i tradycyjnych wspólnot kulturowych, itp. Wobec tego społeczeństwo żąda zmiany zachowania się podmiotów gospodarczych w kierunku zmniejszenia tych ujemnych skutków i poprawy jakości życia. Użyte w tym kontekście przez Autorkę słowo „oczekuje” (s. 16), a nie żąda, jest zbyt delikatne. Dla tego celem podstawowym przedsiębiorstw powinna być nie maksymalizacja jego wartości dla właścicieli, ale dla wszystkich grup interesów. Taki cel jest „zorientowanym na przyszłość, którego realizacja motywuje kierownictwo do podejmowania decyzji nie tyle długookresowych, ile strategicznych” (s. 34). Wynika to z faktu, że współcześnie wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa staje się coraz większy. Ważne jest więc rozpoznanie wzajemnych współzależności stwarzających bariery i szanse dla skutecznego zarządzania organizacją (s. 35–38).

W rozdziale 2 zatytułowanym „Geneza i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” Autorka wskazuje na istotę ewolucji tej koncepcji od XIX w. Początkowo podkreślono, że przedsiębiorstwo musi reagować na siły społeczne i ich oczekiwania (Mill J.S.), a nie ponosić odpowiedzialność, później teoria interesariuszy stworzona przez J. Ansoffa i R. Steward’a eksponowała obowiązki wobec innych grup, nie tylko właścicieli. Natomiast definicja Komisji Europejskiej z 2007 r. brzmi „społeczna odpowiedzialność to dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej, wychodzące poza wymogi prawne i zobowiązania z umów” (s. 43).

Autorka przypomina, że dyskusja i wyrażane w niej poglądy na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są konsekwencją sporów o jego celach odmiennie formułowanych w modelu gospodarki neoliberalnej USA, niż w europejskim modelu społecznej gospodarki rynkowej czy w modelu wschodnioazjatyckim tej gospodarki.

Autorka podsumowując tę część dyskusji stwierdza, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to nie tylko ponoszenie konsekwencji, ale też odpowiadanie na potrzeby otoczenia. Wobec tego przedsiębiorstwo musi działać w sposób, który społeczeństwo w danym regionie uznaje za odpowiedzialny (s. 46).

Następnie autorka omawia obszary: ekonomiczny, socjologiczny, ekologiczny i etyczny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a także odnosi je do takich koncepcji pokrewnych jak zrównoważony rozwój i *corporate governance*. Stwierdza, że „zrównoważony rozwój poprzez zbiór celów ekonomicznych (dobrobyt społeczny i materialny), celów ekologicznych (jakość środowiska), celów społecznych (sprawiedliwość i bezpieczeństwo) wpisuje się w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Odnośnie do *corporate governance* uważa, że sposoby tego nadzoru korporacyjnego są podporządkowane celom firmy. Jeżeli „za punkt wyjścia przyjmuje się interesy szerszej grupy – interesariuszy, to funkcje nadzoru korporacyjnego będą dotyczyć aspektów społecznych, etycznych itp. Budowanie ładu korporacyjnego jest sposobem realizacji społecznej odpowiedzialności” (s. 70). Dokumentuje, że jest ona przejawem kultury organizacyjnej, poprawia wizerunek i reputację firmy oraz pozwala budować tożsamość i kapitał społeczny.

Rozdział 3 nt. *Zarządzanie relacjami społecznymi przedsiębiorstwa* umożliwia Autorce identyfikację podstawowych i drugorzędnych relacji przedsiębiorstwa ze społeczeństwem i prezentację interaktywnego modelu tych relacji. Za oryginalne należy uznać opracowanie typologii relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. Przedstawionych zostało sześć etapów analizy tych relacji (s. 89). Są one następujące:

- etap 1 – tworzenie mapy relacji interesariuszy,
- etap 2 – odwzorowanie porozumień interesariuszy,
- etap 3 – identyfikacja oczekiwań interesariuszy,
- etap 4 – ustalenie rodzaju władzy interesariuszy,
- etap 5 – konstruowanie macierzy priorytetów,
- etap 6 – monitorowanie interesariuszy.

Należy zwrócić uwagę na interpretację Autorki w tej części pracy, dotyczącą roli zarządzania relacjami w tworzeniu kapitału społecznego. W literaturze kapitał społeczny jest analizowany w kontekście regionu, miasta, kraju. Wymaga on w Polsce reprodukcji, podnoszenia poziomu czy wręcz budowy poprzez instrumenty polityki konkurencyjnej. Dlatego takie ujęcie Autorki uważam za ważne. Stwierdza Ona bowiem, że „przedsiębiorstwo, które realizuje oczekiwania społeczne, buduje dla siebie lepsze warunki funkcjonowania. Tworzenie kapitału społecznego następuje stopniowo poprzez budowanie zaufania w społeczeństwie oraz zdolności do długookresowej współpracy” (s. 101). Istotnym elementem kapitału społecznego jest kapitał relacyjny. Te właśnie pozytywne relacje międzyludzkie kształtują równowagę społeczną niezbędną do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Jednakże w świetle badań empirycznych Autorki przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej takie rozumienie prezentowanej koncepcji nie jest w Polsce powszechne. Postawy wobec społecznej odpowiedzialności zgodne z takim rozumie-

niem częściej występują w korporacjach międzynarodowych niż w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Treść rozdziału 4 poświęcona została strategiom odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jest ona twórcza i oryginalna. Punktem wyjścia dla formułowania każdej strategii jest analiza otoczenia. Określenie podmiotów otoczenia firmy, ich oczekiwań, kryteriów i mierników oceny stwarza wiele problemów. Autorka jako doświadczony badacz i znawca tej problematyki wydziela tutaj segmenty makrootoczenia przedsiębiorstwa, fazy procesu analizy i proponuje zastosowanie modelu harwardzkiego (LCAS) w analizie strategicznej czynników społecznych. Jest to twórcza adaptacja metod strategicznej analizy czynników sukcesu.

Przedsiębiorstwo formułuje strategię na różnych poziomach (firmy, jednostki gospodarczej, funkcjonalnym), wobec tego jego społeczna odpowiedzialność musi uwzględniać wszystkie poziomy. Sposób formułowania strategii globalnej czy cząstkowej np. funkcjonalnej zależy głównie od podejścia przedsiębiorstwa do społecznej odpowiedzialności. Autorka wyróżnia kilka strategii reagowania na otoczenie: bierne, reaktywne, proaktywne i interaktywne a następnie dokonuje ich charakterystyki. Powołując się na autorytet R.W. Gryffina stwierdza, „że różne postawy wobec społecznej odpowiedzialności mogą przyjąć charakter strategii, jeśli znajdą odzwierciedlenie w wyznaczaniu celów strategicznych i metodach ich realizacji lub sposobach zachowania się wobec otoczenia” (s. 113).

Na podstawie przeprowadzonych badań Autorka stwierdza krytycznie, że przyjmowanie społecznej odpowiedzialności przez polskie przedsiębiorstwa nie przebiega ewolucyjnie lecz skokowo. W efekcie często nie realizują one oczekiwań kluczowych interesariuszy i zobowiązań wobec nich lecz podejmują różne przedsięwzięcia na rzecz społeczeństwa. Jadwiga Adamczyk wielokrotnie w swojej książce podkreśla, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest źródłem przewagi konkurencyjnej i wobec tego firmy muszą rozwijać stopniowo strategię społecznej odpowiedzialności. Definiuje ona tę strategię jako kompleksowe, sformułowane i zaprogramowane działanie obejmujące relacje nie tylko z kluczowymi interesariuszami, ale też z organizacjami społecznymi, mediami, władzami, społecznością lokalną i globalną. Jednocześnie Autorka wskazuje na podstawie badań, że oczekiwania poszczególnych grup „muszą być wyważone, aby koszty działalności społecznej nie zagroziły konkurencyjności przedsiębiorstw” (s. 122). Przytacza tutaj opinię D. Vogela, że konkurencja sprzyja społecznej odpowiedzialności, ale też ją ogranicza. Pomocne w podejmowaniu przez firmy tej orientacji są wobec tego instytucje stanowiące normy etyczne i prawne (rząd, administracja państwowa) oraz media.

W dalszej części omawianego rozdziału Autorka zajmuje się formułowaniem i implementacją strategii społecznej odpowiedzialności oraz jej efektywnością. Prezentuje tutaj różne opinie przedstawicieli nauki o zarządzaniu, ale wnosi do tej dyskusji istotny wkład własny. Wyjaśnia rolę i znaczenie relacji z otoczeniem w tworzeniu kapitału społecznego przedsiębiorstwa jako niezbędnego czynnika rozwoju. „Kapitał społeczny tworzy się poprzez zaangażowanie przedsiębiorstw w sprawy lokalnej społeczności, dbanie o środowisko oraz pomoc w codziennych problemach” (s. 165). Autorka, własnymi wynikami badań empirycznych relacji przedsiębiorstw z regionu Małopolski, wykonanych metodą bezpośrednią, weryfikuje ustalenia teoretyczne. Stwierdza, że najważniejsze są

nadal relacje z właścicielami (akcjonariuszami), ale w ostatnich 10 latach ewoluują one w kierunku większego uznania pozycji klienta, organizacji społecznych, mediów i społeczności lokalnej. W tym rozdziale wyjaśnia się sposób pomiaru efektywności społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w świetle różnych koncepcji teoretycznych i modeli.

Autorka, w końcowej części tego rozdziału, zwraca uwagę na raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, gdzie powinien być przestrzegany system potrójnej oceny: ekonomicznej, ekologicznej i społecznej (s. 139–142).

Rozdział 5 – „Działalność społeczna przedsiębiorstw” zawiera omówienie zakresu i form społecznej aktywności przedsiębiorstwa. W ramach zakresu Autorka wymienia: działalność podstawową, przedsięwzięcia komercyjne, inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej i działalność filantropijną. W każdym z tych zakresów występuje wiele form. Autorka zwraca uwagę na rozwój nowych i renesans dawnych form przedsiębiorczości społecznej tj. powstawanie podmiotów gospodarczych o orientacji rynkowej, ale równocześnie realizujących cele społeczne. Są to przedsiębiorstwa społeczne lub o orientacji społecznej.

Dane empiryczne prezentowane przez Jadwigę Adamczyk wskazują na pozytywny odbiór przez społeczeństwo tych przedsiębiorstw, które są zaangażowane w działalność społeczną. Ale badania wykonane wśród największych firm z listy 500 w 2007 r. wskazały, że ich relacje z organizacjami społecznymi nie są zadowalające. Nie prowadzą one często oceny efektywności form społecznego zaangażowania i nie zawsze jest ta działalność przejrzysta.

Dla zapewnienia prawidłowej i przejrzystej realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stosuje się znormalizowane standardy i audyt społeczny. Dlatego Autorka w rozdz. 6 pt. „Systemy normalizacji i oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” przedstawia: inicjatywy normalizacyjne, audyt społeczny i etyczny według standardu AA 1000, standard społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami ludzkimi – SA 8000, poradnik społecznej odpowiedzialności według ISO 26000.

Dla prawidłowej oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw Autorka przybliży czytelnikowi wytyczne *Global Reporting Initiative* (GRI) – zbiór międzynarodowych zaleceń dotyczących opracowania raportów z działalności ekonomicznej, środowiskowej i społecznej dotyczącej wyrobów i usług. Autorka prezentuje tutaj ranking największych 120 przedsiębiorstw Europy oraz 300 największych spółek w Polsce według kryteriów *Corporate Social Responsibility* (CRS).

Pełna ocena społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – stwierdza J. Adamczyk – wymaga ujawnienia w sprawozdaniu finansowym informacji ekonomicznej o pozytywnych i negatywnych skutkach swojej działalności w obszarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym czyli w zakresie zrównoważonego rozwoju. Chodzi tutaj nie tylko o dostarczenie informacji dla interesariuszy, ale i dla kierownictwa w celu poprawy społecznego zaangażowania firm. Rolę takich sprawozdań pełni *Dow Jones Sustainability Indeks* (DJSI). Autorka dokonuje porównań tego indeksu z wieloma innymi indeksami konstruowanymi np.: dla spółek globalnych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, dla spółek europejskich z krajów rozwijających się itp., w których ocenia się rozwój zrównoważony. Wyprowadza z tych porównań wnioski, że w cyklu koniunkturalnym firmy realizujące zasady odpowiedzialnego biznesu (zrównoważonego) są bardziej odporne na kryzys gospodarczy i mniej wówczas tracą.

W zakończeniu książki Autorka jeszcze raz podkreśla ewolucję myśli ekonomicznej w polskiej literaturze naukowej odnośnie celów przedsiębiorstw i związaną z tym ich stopniową orientacją na pogłębianie społecznej odpowiedzialności w działaniach w praktyce. Na podstawie badań własnych formułuje ona wniosek, że w Polsce „działania przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności są chaotyczne, wybiórcze, mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku” (s. 209). Aczkolwiek dystans tych działań polskich przedsiębiorstw w stosunku do firm UE zmniejsza się, to jednak krajowe przedsiębiorstwa rodzinne realizują społeczną odpowiedzialność tylko w niektórych obszarach (najczęściej jest to działalność filantropijna i 1% odpisu od podatku). Praca J. Adamczyk jest interesująca i zawiera tak duży ładunek wiedzy, że trudno ją w pełni zaprezentować czytelnikowi w recenzji. Mimo, że dominuje w niej podejście ekonomiczne, to rozwinięte zostały też aspekty prawne, ekologiczne i etyczne. Autorka udokumentowała, że część przedsiębiorstw rozumie tę ideę właściwie jako potrzebę wzrostu odpowiedzialności wobec otoczenia i powstrzymywanie się od działań uznanych społecznie za szkodliwe, a wspieranie postępu społecznego. Ale z obserwacji wynika, że dla wielu firm społeczna odpowiedzialność jest hasłem dla uwzględnienia podmiotów otoczenia w podziale tylko części nadwyżki finansowej przedsiębiorstwa, powstałej właśnie w wyniku wcześniejszych ograniczeń społeczeństwa. Dla tych firm może to być jeszcze jednym źródłem przewagi konkurencyjnej, (aczkolwiek krótkotrwałej) wykorzystywanej dla dalszego działania na szkodę otoczenia. Wydaje się wobec tego, że perspektywa badawcza dotyczyć powinna odpowiedzi na pytanie: a jakim stosunku pozostaje zjawisko społecznej odpowiedzialności do rozmiaru dysproporcji rozwojowych regionów i rosnących peryferiów? Czy poziom orientacji firm w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest wystarczający, aby zrekompensować straty społeczne poniesione w wyniku globalizacji i głównych jej podmiotów jakimi są KTN?

Recenzowana praca jest oparta zarówno na źródłach wtórnych jak i pierwotnych. Jej treść jest dobrze udokumentowana. Książka stanowi syntezę studiów literatury oraz aktów prawnych badanego problemu i własnych badań Autorki. Do walorów pracy należą wyróżnienia ważnych kategorii czy sformułowań myśli, co znacznie ułatwia czytelnikowi percepcję.

Książkę tę należy polecić menedżerom firm na różnych poziomach zarządzania, studentom, organizacjom lokalnym, politykom, właścicielom małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) i wszystkim tym, którzy poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej dla swoich podmiotów gospodarczych.

## PIŚMIENNICTWO

- Adamczyk J., 2009: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa.
- Ratajczak M., 2008: Nurt liberalny w ekonomii, [w:] Jarmołowicz W., Ratajczak M. (red.): Liberalizm we współczesnej gospodarce. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 63.

**SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES. THEORY AND PRACTICE  
– BY JADWIGA ADAMCZYK. THE BOOK REVIEW**

**Abstract.** The paper presents review of a book by Jadwiga Adamczyk, titled: Social responsibility of enterprises. Theory and practice.

**Key words:** Social responsibility of enterprises, entrepreneurship

Zaakceptowano do druku – Accepted for print 11.11.2009